

Vantagem competitiva: gestão de recursos, habilidades e competências

Sandra Batistel Canteri

Pós-graduanda em Gestão Estratégica do Conhecimento, da Informação e da
Tecnologia pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná PUC-PR

E-mail: sandracanteri@gmail.com

RESUMO

A sustentação de uma organização se dá por meio da fusão dos diversos recursos que a compõe às habilidades inatas e adquiridas gerando assim as competências essenciais as organizações e que lhe proporcionam um diferencial competitivo frente ao mercado ocupado. Os recursos podem ser tangíveis e intangíveis, ou seja, compreendem desde as máquinas utilizadas numa produção até o conhecimento intrínseco do indivíduo. A capacidade de gerir esses recursos são as habilidades organizacionais caracterizadas por aspectos técnicos como a correta operação de uma máquina, a melhor análise de um mercado financeiro ou o melhor desenvolvimento de um *software* e por aspectos psicológicos, como liderança, persuasão, relacionamento pessoal, dentre outras. A competência se dá justamente na otimização dos recursos por meio destas capacidades que são o conhecimento de cada profissional, explícito, tácito ou implícito.

Palavras-chaves: Estratégia. Gestão. Conhecimento.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é apresentar a relação entre a estratégia competitiva e a estrutura organizacional, os recursos, capacidades e competências de uma organização. Para entender de que forma ocorre esta ligação, julgou-se necessário desenvolver o tema Recursos, apresentando conceitos, assim como os tipos de recursos existentes em uma empresa e a forma de utilização integrada dos mesmos como uma vantagem competitiva. Os recursos de uma organização, no entanto, não são, isoladamente, geradores desta vantagem. Eles devem ser trabalhados utilizando suas capacidades, a fim de desenvolver competências essenciais que criem e sustentem uma posição de destaque frente aos concorrentes. Por isso, para entender a forma de gestão destas competências da organização desenvolveu-se seqüencialmente os temas Capacidades e Competências, abordando tanto as competências organizacionais quanto as individuais.

Por fim, tratou-se da gestão das competências como parte integrante do sistema de gestão organizacional, destacando a necessidade de sintonia entre a estratégia da empresa e a gestão dos recursos humanos, assim como da formulação de políticas, diretrizes e esforços de captação e desenvolvimento de competências.

2 DESENVOLVIMENTO

Os recursos, capacidades e competências estão relacionados à medida que formam pilares de sustentação de uma organização, a fim de definir a sua estrutura interna, identificar seus potenciais, definir seus objetivos e dessa forma saber como atuar no mercado. Somente com esse conhecimento é possível formular estratégias bem estruturadas que possam trazer a vantagem competitiva à empresa.

De acordo com Hitt; Ireland e Hosrisson (2002) a estratégia empresarial é o caminho traçado, o plano de ação para se chegar aos objetivos da empresa, levando em consideração seus recursos, suas competências essenciais, seu conhecimento do mercado, entre outros fatores que são determinantes na complexidade de uma estrutura organizacional. Segundo os autores uma empresa possui uma vantagem competitiva bem sucedida e sustentável quando consegue implementar uma estratégia que agregue valor, tendo como base seus recursos, capacidades e competências essenciais.

Conforme pressupostos da teoria baseada em recursos, a fonte básica para a vantagem competitiva são os recursos e competências desenvolvidos e controlados pelas organizações, os quais são elementos escassos e valiosos, assim como de difícil imitação e substituição.

2.1 RECURSOS

Os recursos de uma empresa podem ser definidos como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos empresariais, informações e conhecimentos controlados pela empresa para conceber e implementar estratégias que aperfeiçoem sua eficiência e eficácia. Neste contexto entende-se por recursos, os ativos tangíveis e os intangíveis que são vinculados de forma semi-permanente à empresa. De acordo com Hitt; Ireland e Hosrisson (2002) os recursos tangíveis podem ser assim desmembrados em: recursos financeiros, recursos organizacionais, recursos físicos e recursos tecnológicos. O valor de muitos recursos tangíveis pode ser visualizado em um demonstrativo financeiro, mas os intangíveis

não. Por isso os demonstrativos financeiros não refletem a realidade total de uma empresa. Os recursos são fontes das capacidades da empresa, que por sua vez, são fonte das competências essenciais da empresa, sobre as quais as vantagens competitivas são calcadas.

Ainda seguindo a definição de Hitt; Ireland e Hosrisson (2002), os recursos intangíveis são: o conhecimento, a confiança existente entre gerentes e funcionários, as idéias, a capacidade de inovação, as capacidades gerenciais e científicas, a reputação das empresas em relação aos seus bens e serviços, entre outros. E são classificados da seguinte forma: recursos humanos que compreende conhecimentos, confiança, capacidade gerencial, rotinas de organização, etc., recursos de inovação que são as idéias, a capacidade de inovação e a capacidade científica, e ainda os recursos de reputação que são a confiabilidade junto aos clientes, nome da marca, percepção de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto, reputação junto aos fornecedores, interações e relações de eficiência, eficácia, suporte e benefício recíproco.

Um aspecto crucial para a análise da competitividade é a possibilidade de transferir recursos. Neste sentido, o recurso será mais valorizado quanto menor seja a possibilidade de adquiri-lo no mercado, garantindo à organização uma vantagem estratégica. Através da análise interna, uma empresa identifica seus recursos, capacidades e competências essenciais e, ainda, determina que ações poderão ser tomadas, ou seja, quais estratégias serão formuladas para se chegar ao objetivo determinado. Vale ressaltar que um recurso isolado não consegue gerar vantagem competitiva, para isso é necessário combinar diversos recursos disponíveis na organização.

2.2 CAPACIDADES

As combinações dos recursos tangíveis e intangíveis resultam nas capacidades, que são as habilidades que a empresa tem de organizar os recursos para se chegar a uma proposição desejada. Sabendo utilizar as capacidades, a empresa pode conseguir uma vantagem competitiva sustentável. A habilidade implica saber como fazer, ou seja, envolve a capacidade prática, física e mental e é adquirida, principalmente, através do treinamento e da experiência adquirida. Algumas vezes o termo aptidão é utilizado no lugar de habilidade, talvez porque a idéia de aptidão também possa estar associada à capacidade inata da pessoa, ao

passo que a idéia de habilidade está mais relacionada a uma qualidade ou destreza, adquirida com a prática e com o exercício. De qualquer forma, a aptidão também é um componente da competência.

De acordo com Levy-Leboyer (1994), o desenvolvimento de habilidades está fortemente relacionado à experiência. A experiência é uma forma de aquisição dos conhecimentos, principalmente tácitos, oriundos das vivências pessoais. Como as capacidades estão enraizadas em processos organizacionais que englobam muitas pessoas e podem conectar diversas empresas, elas estão menos sujeitas que outros tipos de ativos a impedimentos. Porém há muitos desafios que precisam ser enfrentados para fazer desta capacidade uma realidade, a superioridade competitiva de uma capacidade precisa ser demonstrável, ou seja, ser viável sua comprovação através de um teste objetivo; E as empresas que buscam desenvolver capacidades superiores como base para vantagens competitivas sustentáveis devem evitar desprezar tendências e similaridades.

As capacidades, conforme Mintzberg (2006 *apud* RAMOS, 2007), baseiam-se no conhecimento organizacional, no que as organizações fazem. As atividades que uma determinada organização pode desempenhar, de acordo com possíveis proficiências é o que pode caracterizar suas capacidades, ou seja, são as atividades que a empresa executa com excelência que a diferencia e a deixa com vantagem frente aos seus concorrentes, atribuindo valor aos seus bens e serviços por um longo período.

É importante ressaltar que nem sempre os recursos e capacidades de uma empresa são bens estratégicos. Alguns recursos podem ser o ponto fraco de uma empresa. Como por exemplo, a falta de recursos financeiros para investir em capital humano capacitado ou em equipamentos; Dessa forma a empresa não terá vantagem competitiva, nem desenvolverá uma competência essencial nessa área. Nessa situação, o recurso financeiro que é um bem tangível, é um ponto fraco da empresa.

A integração dos recursos de uma empresa resulta em capacidades. Se essas capacidades satisfazem os critérios de vantagem competitiva sustentável são capacidades essenciais e estratégicas, caso contrário são capacidades resultantes de um conjunto de recursos não estratégicos. Hitt; Ireland e Hosrisson (2002) classificam as capacidades estratégicas em: capacidades valiosas as quais geram valor para a empresa porque auxiliam a neutralizar ameaças ou explorar

oportunidades; Capacidades raras as quais nenhum outro concorrente, ou poucos deles, possuem; Capacidades difíceis de imitar, ou seja, outras empresas não conseguem desenvolver facilmente; e capacidades insubstituíveis, as quais não possuem equivalentes estratégicos.

As capacidades estão baseadas no conhecimento organizacional, sendo este a maioria das vezes não codificado e armazenado na memória organizativa. As competências organizacionais são criadas a partir do uso estratégico das capacidades e recursos organizacionais. Por exemplo, combinando recursos financeiros e humanos pode-se obter um alto grau de técnicas e capacidades de marketing. É assim que os recursos e capacidades interagem e estão por trás das competências.

2.3 COMPETÊNCIAS

Segundo ZARAFIAN (1999) *apud* RAMOS (2007), a competência é a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. De modo geral, as competências “baseiam-se no desenvolvimento, transporte e intercâmbio de informações e conhecimentos através do capital humano da empresa” (HITT; IRELAND e HOSRISSON, 2002).

Na administração a preocupação das organizações em contar com indivíduos preparados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor (1970) já alertava para a necessidade das empresas contarem com homens eficientes, ressaltando que a procura pelos competentes excedia à oferta. À época, baseadas no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho. Em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não só questões técnicas, mas, também, os aspectos sociais e comportamentais do trabalho.

No âmbito organizacional competência pode ser conceituada como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização (STOLLENWERK,

1999). Essa competência gera vantagem competitiva à empresa, e é difícil de ser copiada pelos concorrentes.

Dentre as teorias que abordam a competitividade das organizações, duas linhas assumem destaque a partir da década de 1990. Uma delas tem sua origem nos estudos realizados por Porter (1990), onde segundo o autor, a fonte da vantagem competitiva da organização está centrada na sua capacidade de inovar e evoluir. Esta capacidade deve ser desenvolvida como uma resposta às pressões e desafios enfrentados na relação da empresa com o ambiente. Portanto, o ambiente impele a busca por inovação, estimulando as empresas a procurar respostas internas para fazer frente às novas demandas.

A segunda linha está centrada nos estudos de Prahalad e Hamel (1995) *apud* Brandão e Guimarães (2001), quando os autores utilizam o termo competência essencial para identificar as capacidades organizacionais que qualificam as empresas para obter vantagem competitiva frente às suas concorrentes. Sem dúvida, eles deram uma contribuição muito importante no sentido de atribuir ao termo competência, atualmente, uma dimensão estratégica. A dimensão estratégica está fortemente relacionada ao fato de os autores centrarem a análise nas competências coletivas. A perspectiva é de que as empresas ao conseguirem identificar e desenvolver competências necessárias terão obtido o passaporte para o sucesso. Apresentada desta maneira parece ser uma tarefa fácil, mas certamente não o é; De qualquer forma, as empresas que conseguirem realizar a tarefa, conquistarão importante vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Os autores acrescentam ainda que uma competência somente será considerada como essencial se passar pelos seguintes testes: valor percebido pelos clientes, diferenciação entre concorrentes e capacidade de expansão.

A formulação da estratégia competitiva deve buscar potencializar a competência na qual a empresa é mais forte. A constante evolução das competências da empresa permite o sistemático refinamento e reformulação da estratégia competitiva e, a partir desta, são identificadas novas orientações para a formação de competências. A manutenção da relação dinâmica entre estratégia e competência é o principal objetivo dos processos de aprendizagem (FLEURY E FLEURY, 2003).

Fleury e Fleury (2003) entendem que, para que estas competências realmente assumam as características de competências essenciais, propiciando

vantagem competitiva ao longo do tempo, elas têm que estar associadas a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento, inovação e capacitação de recursos humanos.

Assim como a adoção da abordagem das competências essenciais pode levar as organizações a um posicionamento competitivo nunca alcançado, também a perspectiva das competências pode ser apropriada pelas organizações para que reformulem suas políticas de gestão de pessoas. Para alguns autores, competência significa o conjunto de qualificações que permite com que uma pessoa apresente desempenho superior em um trabalho ou uma situação. Estas competências podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer um conjunto ideal de qualificações necessárias para que a pessoa possa atingir o nível de desempenho necessário. Contrapondo-se à idéia de competência vista como características individuais, está o conceito de que elas devem estar direcionadas para as realizações, isto é, alguma coisa que a pessoa produz ou entrega. Segundo os autores que defendem esta idéia, o fato de a pessoa deter as competências necessárias para um trabalho não assegura que entregará o que lhe é demandado. A tendência é valorizar a idéia de pensar competência contemplando-se as duas linhas, ou seja, como capacidade de entrega e as características da pessoa que podem ajudá-la a entregar com mais facilidade.

Os elementos que constituem as competências individuais são apresentados de diversas formas, podendo mostrar variações, dependendo do autor. Entretanto, há uma predominância em torno dos seguintes elementos que constituem a competência: Conhecimentos, habilidades, experiência, juízos de valor, atitudes e traços de personalidade. De acordo com a perspectiva do autor, cada um dos diferentes elementos poderá assumir um grau de importância maior em relação aos demais. Por exemplo, autores mais preocupados com a gestão de pessoas tendem a dar maior ênfase às atitudes e aos traços de personalidade.

Mais recentemente, autores como Nonaka e Takeuchi (1997) concentraram-se, principalmente, sobre o conhecimento e suas diversas formas de manifestar-se nas organizações. Sem dúvida, o elemento central de uma competência é o conhecimento, entretanto, a competência se demonstra fazendo e é inseparável do indivíduo que a possui.

Do ponto de vista de Brandão e Guimarães (2001), a abordagem que parece ter maior aceitação, tanto no meio acadêmico como no empresarial, divide o

conceito de competência em três dimensões: conhecimento, habilidades e atitudes, ou seja, é preciso saber fazer, saber por que fazer e querer fazer.

A gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Trata-se de um processo contínuo que toma como referência a estratégia da empresa e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para captação e desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos. Esse processo, além de promover o envolvimento de acionistas, empregados, executivos, clientes e fornecedores, gera o que Tilles (1997 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) denominou “consistência interna da estratégia”, ou seja, um impacto positivo cumulativo dessas ações sobre o desempenho organizacional.

Os esforços de planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências, devem dar-se não apenas no nível individual, mas, sim, em todos os níveis da organização, mesmo porque são as competências das pessoas que compõem a empresa que, aliadas a outros recursos, dão origem e sustentação à competência organizacional. Esse processo confere certo nível de competitividade atual e futuro à organização e, com isso, acesso potencial a novos mercados, dando a ela sentido de continuidade e sustentabilidade (PRAHALAD & HAMEL, 1990 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

É importante que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica, e orienta a formulação das políticas, diretrizes e todos os esforços em torno da captação e desenvolvimento de competências.

Para Teixeira Filho (2000) a gestão do conhecimento está ganhando espaço na administração das organizações. Essa gestão caracteriza-se pelo processo de criar, disseminar e utilizar o conhecimento dos indivíduos ou da equipe, a fim de alcançar os objetivos traçados pela organização. A gestão do conhecimento, chamada também de inteligência competitiva, ou gestão do capital intelectual é um novo campo entre a estratégia, a cultura e os sistemas de informação de uma organização. Pois quando a empresa volta-se para esse tipo de gestão, ela começa a rever suas estratégias, estrutura e cultura.

Outros estudos complementam essas afirmações, apontando que a vantagem competitiva está ligada diretamente à gestão dos recursos humanos, gestão de desempenho, acumulação do saber e gestão do capital intelectual. O interesse pelo conhecimento dos profissionais nas empresas surgiu com a comprovação de que o valor de mercado de diversas empresas, como Lótus, Microsoft, Apple, Amazon.com, Yahoo!, Nokia, dentre outras é muito maior do que o valor do seu patrimônio físico (instalações, equipamentos, etc.), ou seja, os bens intangíveis dessas empresas, como marcas, patentes, talento dos funcionários, entre outros, se transformaram em uma vantagem competitiva no mercado. Dessa forma, surgiu a necessidade de aprender a gerenciá-los e retê-los.

3 CONCLUSÃO

O valor estratégico dos recursos é indicado pelo grau com que podem contribuir para o desenvolvimento das capacidades e competências essenciais, e por fim, de uma vantagem competitiva. Já as funções de uma organização requerem, para serem executadas de um conjunto de competências ou capacidades de vários tipos (como a capacidade de fazer pesquisa ou de fabricar produtos com baixo custo), suportadas pelos diversos tipos de recursos ou ativos (incluindo patentes, maquinário, etc).

As competências organizacionais podem ser combinadas de várias formas para se obter vantagens competitivas, sejam elas, *joint-ventures* ou outras formas de alianças com parceiros, acordos de licenciamento, relações de franquias e contratos de longo prazo, cuja combinação extensiva resulta em redes. Elas podem acontecer em paralelo, como quando uma empresa de eletrônicos combina sua capacidade de pesquisas com uma empresa de produtos mecânicos para desenvolver um conjunto de novos produtos eletromagnéticos; Ou podem acontecer seqüencialmente, como quando a capacidade de projeto de uma empresa é combinada com a capacidade de produção de outra.

De forma sucinta podemos concluir que os recursos, por meio das capacidades, geram as competências da organização. As competências essenciais da empresa são aquelas que lhe proporcionam um diferencial competitivo e uma vantagem estratégica, que pode ser posicional ou sustentável, dependendo dos seus recursos e capacidades. Desta forma, a identificação das necessidades e a gestão dos recursos, capacidades e competências individuais e organizacionais

tornam-se essenciais para a diferenciação e sustentação das empresas no mercado atual.

Área Temática: Gestão Empresarial/Desenvolvimento Estratégico de Empresas

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B. **Buscando a vantagem competitiva internamente.** In: MINTZBERG, Henry et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre : Bookman, 2006. p. 101-104.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho:** tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE - Revista de Administração de Empresas . Jan./Mar. 2001 São Paulo, v. 41 Jan./Mar. 2001.

LEVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações.** São Paulo: Atlas, 1994.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1990.

RAMOS, Simone Cristina. **Administração Estratégica Competitiva e Política de Empresas.** S.l.: S.n., [2007?].

STOLLENWERK, M. F. L. **Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e Estratégia Empresarial:** em busca de uma abordagem integrada. In: I Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva. Semana do Conhecimento. Anais. Rio de Janeiro: PETROBRAS. FINEP. SENAI/CIET.18 a 22 de outubro de 1999.

TAYLOR, Frederick Winslor. **Princípios da Administração Científica.** São Paulo: Atlas, 1970.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSRISSON, Robert E. **Administração estratégica.** São Paulo: Thomson, 2002.

FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias competitivas e competências essenciais:** perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. Revista Gestão e Produção v.10, n.2, p.129-144, ago. 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando Conhecimento:** Como a Empresa Pode Usar a Memória Organizacional e a Inteligência Competitiva no Desenvolvimento de Negócios. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2000.